

REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales  
Vol.6, #6, Jun./Jul. 2004  
<http://revista-redes.rediris.es>

***Las respuestas de los pobres a la crisis: Las redes de organizaciones comunitarias y la búsqueda de soluciones a los problemas de las áreas periféricas de Buenos Aires***

Forni, P.; Longo, M. E.\*

IDICSO. Universidad del Salvador (Buenos Aires)

**Resumen**

El presente trabajo procura contribuir al estudio de los procesos actuales de organización popular y gestión de proyectos por parte de redes de organizaciones comunitarias en el Gran Buenos Aires (Argentina). Es el resultado de un estudio de caso sobre el proceso de articulación de una red de organizaciones de base: Comunidad Organizada, ubicada en una de las áreas más pobres del Gran Buenos Aires (Cuartel V, partido de Moreno), y constituida en unas de las crisis más severas de la historia argentina. La misma ha comenzado un proceso de autoorganización para el mejoramiento de la infraestructura urbana, y actualmente está abocada a un proyecto de construcción de la Red de Distribución de Gas Natural en cinco barrios. Las hipótesis resultantes de esta investigación son tres. En primer lugar, frente a las fallas del mercado y la quiebra del Estado, la población de estos barrios impulsa procesos de organización local autónomos y prescindentes de las estructuras políticas e incluso gubernamentales. Por otro lado, la articulación en red de las organizaciones de base les permite consolidarse; asumir proyectos de una magnitud impensable en el marco de unas pocas organizaciones y entablar nuevas relaciones con actores que amplían sus posibilidades (otras redes, ONGs, organismos internacionales, etc). Por último, debido al modo de funcionamiento en red (abierto, horizontal, assembleístico, etc.) y a su radio de acción (toda la comunidad), modalidad organizativa novedosa para la sociedad argentina genera tensiones, en términos de superposición y competencia, y desafía a los actores y las maquinarias políticas tradicionales caracterizadas por el clientelismo y la verticalidad.

**Abstract**

The purpose of this presentation is to make a contribution to the study of contemporary processes of grassroots organizations and project management by networks of community organizations in the Great Buenos Aires (Argentina). This is the result of a case study about the articulation process of a network of grassroots organizations placed in one of the poorest areas of the metropolitan area during the peak of the recent socio-economic crisis of Argentinean history. This network called "Organized Community" began a process of self-organization with the purpose of developing basic urban infrastructure in five neighborhoods. There are three main hypotheses. First, toward the failure of both the market and the state, population of these neighborhoods propels processes of local organization that are autonomous of political and governmental existing structures. Second, the articulation of a network of grassroots organizations allows them to consolidate, face bigger and more ambitious projects and to establish relationships and alliances with strategic actors (other networks, professional NGOs, international agencies, etc.). Finally, because of the way of functioning of the network almost as a collective organization (hori-

---

\*Correspondencia a Pablo Forni: [forni@mail.retina.ar](mailto:forni@mail.retina.ar); y a María Eugenia Longo: [meugenialongo@yahoo.com.ar](mailto:meugenialongo@yahoo.com.ar)

zontal and open in an assembly manner) reaching the entire community in a novel way for Argentinean society, it generates tensions and competition, challenging well established political actors and machineries characterized by clientelistic practices and verticality.

## **Introducción**

Actualmente, la sociedad argentina se encuentra inmersa en una profunda crisis socioeconómica. En este contexto, sin embargo, han surgido experiencias que enfatizan renovados valores y principios de organización, comunicación y trabajo para las comunidades donde se insertan. Las redes de organizaciones comunitarias expresan estos esfuerzos de autoorganización basados en relaciones horizontales y en un alto nivel de confianza entre las partes. El surgimiento de estas últimas ha sido característico de las zonas más castigadas por la crisis. Debido a la necesidad de dar respuesta a las demandas de sus miembros y conseguir recursos materiales e información para su supervivencia y el mejoramiento de las condiciones de vida, la articulación en red de las organizaciones de los barrios pobres resulta beneficioso frente a un Estado que no logra dar soluciones satisfactorias y un mercado que parece apartarlos de todo beneficio posible.

Comenzaremos por una breve ubicación del marco geográfico y sociodemográfico dentro del cual se inscribe nuestro caso, *Comunidad Organizada* en Cuartel V; para adentrarnos luego en un desarrollo de los antecedentes organizativos que marcan organizacional y colectivamente la nueva experiencia en red. A continuación, se realizará un análisis del origen a los que se remonta la red de organizaciones *Comunidad Organizada*; se ahondará en una caracterización más organizacional de la estructura interna y del funcionamiento de la red; y por último, se presentará un examen de las relaciones que *Comunidad Organizada* mantiene con instituciones del Estado y organizaciones políticas. Finalmente, iremos presentando a lo largo del análisis los principales desafíos que se le van presentando a *Comunidad Organizada*, paralelamente a su desarrollo e inserción en los barrios.

## 1. El Área de Cuartel V

Cuartel V es una localidad del partido de Moreno, ubicado en el segundo cinturón del conurbano de la Provincia de Buenos Aires, región -esta última- caracterizada por ser una de las de mayor concentración demográfica del país, y por poseer altas tasas de pobreza y desocupación. Según datos de la Encuesta Permanente de Hogares de octubre de 2002 (INDEC), a lo largo del último año, la población y los hogares del Gran Buenos Aires (región que incluye el segundo cordón del conurbano)<sup>1</sup> que se encuentran por debajo de la línea de indigencia y de pobreza -es decir, aquellos que no llegan a satisfacer las necesidades mínimas<sup>2</sup> alimenticias y no alimenticias respectivamente- han crecido acentuadamente y, para el caso de la línea de indigencia se han duplicado. Como podemos ver, existe en el Gran Buenos Aires un 16,9% de hogares indigentes (lo cual representa un 24,7% de personas indigentes), y casi la mitad (42,3%) de los hogares son pobres (lo que se traduce en un 54,3% de personas en situación de pobreza); que de acuerdo a estimaciones realizadas por las mismas fuentes, podría aproximarse al 60% en el caso del segundo cordón del conurbano.

**Hogares y personas bajo las Líneas de Pobreza e Indigencia en el aglomerado Gran Buenos Aires. Octubre 2001 a Octubre 2002.**

Período	Bajo la línea de pobreza		Bajo la línea de indigencia	
	Hogares	Personas (1)	Hogares	Personas (1)
	en %			
Octubre 2001	25.5	35.4	8.3	12.2
Mayo 2002	37.7	49.7	16.0	22.7
<b>Octubre 2002</b>	<b>42.3</b>	<b>54.3</b>	<b>16.9</b>	<b>24.7</b>

Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares. Octubre 2001 a octubre 2002. ([www.indec.mecon.ar](http://www.indec.mecon.ar)). (1) Los porcentajes referidos a personas utilizan la clasificación "pobre/no pobre" e "indigente/no indigente" definida para los hogares. Esto significa que una persona es pobre e indigente si pertenece a un hogar pobre e indigente.

<sup>1</sup> El Gran Buenos Aires está integrado por la Ciudad de Buenos Aires y 24 partidos del conurbano bonaerense, divididos -de acuerdo a la cercanía a la Ciudad de Buenos Aires- en primer y segundo cordón del conurbano. Dentro de este último se encuentra el partido de Moreno.

<sup>2</sup> Medida en el caso de la línea de pobreza por medio de la Canasta Básica Total o, y en el caso de la línea de Indigencia por medio de la Canasta Básica de Alimentos requeridos diariamente para una correcta alimentación.

Asimismo, los datos sobre pobreza e indigencia se corresponden con los valores de los principales indicadores referidos al trabajo. La principal causa de crecimiento de la pobreza es el desempleo y en los corrientes días, éste último, junto al subempleo alcanzan niveles muy altos. Entre ellos podemos ver que, en el Gran Buenos Aires existen serios problemas laborales: un 37,1% de población está ocupada, porcentaje que disminuye para el caso del conurbano (34,4%) y aumenta para el caso de la Ciudad de Buenos Aires superando ampliamente los valores nacionales de la tasa de empleo. La tasa de desocupación también mantiene esta relación: los valores para el total del GBA alcanzan casi un quinto de la población activa (18,8%), porcentaje que disminuye para la Ciudad de Buenos Aires (13,5%) y, aumenta al 21% para los partidos del Conurbano bonaerense dentro de los cuales se encuentra el partido de Moreno. Esta región registra los peores indicadores de desempleo del país teniendo en cuenta el hecho que es el área más poblada (INDEC).

**Tasas de actividad, empleo y desocupación del total de aglomerados urbanos del país, y Gran Buenos Aires. Octubre 2002.**

Tasas	Total de aglomerados urbanos del país	Gran Buenos Aires		
		Total	Ciudad de Buenos Aires	Partidos del Conurbano
<b>Actividad</b>	42,9 %	45,7 %	52,0 %	43,5 %
<b>Empleo</b>	35,3 %	37,1 %	45,0 %	34,4 %
<b>Desocupación</b>	17,8 %	18,8 %	13,5 %	21,0 %

Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares. Octubre 2002.  
([www.indec.mecon.ar](http://www.indec.mecon.ar)).

Nuestro caso, Cuartel V, es parte de la periferia noroeste del partido de Moreno y se ha venido poblando en los últimos treinta años debido a la acción estatal durante los años ochenta -con toda una serie de programas de edificación realizados por el FONAVI (Fondo Nacional para la Vivienda)-; a la expulsión de población residente en villas de emergencia y que apoyada por ONG's se han ubicado en esta zona; y a un proceso de loteos y urbanización espontánea.

Actualmente, la población de Cuartel V representa el 8,6% de la población del Partido de Moreno, lo que significa 32.776 habitantes y 8.190 viviendas

(Censo Nacional de Población y Vivienda, 2001). En total componen la localidad 16 barrios: Los Hornos, Mayor del Pino, San Alberto, San Norberto, El Milenio, Stefani, Sancho, Santa Catalina, Namuncurá, Máximo, Alem, Anderson, José C. Paz y más alejados se encuentran Ayelén, Parque del Oeste, Esperanza y en zona rural El Vergel.

Los hogares son homogéneamente de bajos ingresos y toda la zona padece las mismas deficiencias de infraestructura (gas, cloacas, líneas telefónicas, calles de tierra que se vuelven intransitables con la lluvia) que cualquier otra área de urbanización reciente en el Gran Buenos Aires. Cuartel V no cuenta con industrias ni otras fuentes importantes de empleo más allá de una mutual, hallándose relativamente aislado y alejado de las vías del ferrocarril así como de las autopistas más importantes -Acceso Oeste y Panamericana. Puede decirse que el aislamiento es una característica fundamental de este territorio. Esta última se pone en evidencia y se observa en que los pobladores de esta localidad se encuentran mejor conectados con el Partido vecino de José C. Paz, y aislados del centro comercial y administrativo de Moreno.

## **2. Antecedentes Organizativos: Del “Consejo de la Comunidad” a la Mutual “El Colmenar”**

Cuartel V no es un territorio típico desde el punto de vista organizativo. Desde mediados de la década del ochenta se han desarrollado experiencias organizativas originales para el conjunto del Gran Buenos Aires y en la actualidad presenta un gran número y variedad de organizaciones comunitarias de base con fuertes vínculos entre sí, así como relaciones con ONGs, fundaciones donantes, universidades, e incluso organismos internacionales como el Banco Mundial. Otro rasgo no menos original de las organizaciones de Cuartel V es su autonomía frente al Estado tanto provincial como municipal. Estas características excepcionales tienen origen en la breve pero rica historia de este territorio. En efecto, los antecedentes organizativos del Cuartel V se remontan a mediados de la década del ochenta a partir del accionar de pequeños grupos de jóvenes militantes que a lo largo de los años generaron con su accionar dos experiencias originales de organización popu-

lar y articulación de las organizaciones comunitarias de base de los diferentes barrios: el *Consejo de la Comunidad* y la Mutual *El Colmenar*. El primero tuvo una corta existencia y desapareció hace más de una década; sin embargo es importante referirse al mismo pues presenta similitudes y paralelismos con la experiencia de *Comunidad Organizada*. La mutual El Colmenar, heredera y continuadora en muchos sentidos del consejo, es la organización más importante del territorio y su apoyo e inspiración ha sido crucial para el éxito de la *Comunidad Organizada* de Cuartel V.

Con anterioridad, Cuartel V carecía de toda forma organizativa –recordemos que la urbanización era reciente– así como visibilidad dentro del Municipio de Moreno. En 1985, algunos jóvenes de una capilla que previamente se dedicaban a actividades estrictamente pastorales decidieron, después de asistir a un congreso nacional de jóvenes católicos, comprometerse en actividades sociales. Alentados por el párroco, el grupo comenzó a contactarse con los miembros de las capillas de cada barrio así como con otras personas interesadas en las actividades comunitarias.

Este grupo promovía la iniciativa de concretar reuniones abiertas a fin de discutir y encontrar soluciones comunes a los problemas locales, dando origen al *Consejo de la Comunidad de Cuartel V*. Participaban de estas reuniones integrantes de las organizaciones comunitarias de base de cada barrio existentes o en formación y abocadas a actividades tales como la mejora de calles de tierra de un barrio o la organización de actividades deportivas para los niños, así como representantes de cooperadoras escolares, iglesias y capillas, y partidos políticos. El Consejo de la Comunidad asumió una dinámica idiosincrásica de participación generalizada y ausencia de autoridades formales. Nunca se estableció una comisión directiva con el propósito explícito de evitar las luchas de poder; por esto, un miembro diferente del Consejo presidía cada reunión. El Consejo tampoco tenía una sede y las reuniones se realizaban alternadamente en diferentes instituciones y organizaciones comunitarias de base de cada uno de los barrios. Se trataba realmente de un órgano colectivo con relaciones de carácter horizontal y donde las decisiones se alcanzaban por consenso entre los miembros y muchas veces tras prolongadas discusiones. Si bien muchos punteros de los barrios participaban

de las reuniones, la mayoría de los miembros del Consejo se esforzaban por excluir los intereses partidarios de las discusiones. Estas últimas sólo involucraban los problemas que afectaban al territorio. La unidad de los militantes y las organizaciones era considerada fundamental para la satisfacción de las demandas de la población (Entrevista con miembros fundadores, 3/98).

Así, la movilización de los vecinos junto al apoyo del intendente de Moreno, llevaron a la resolución exitosa de un número de demandas coordinadas por el Consejo de la Comunidad. Durante los años 1987 y 1988 se construyeron una capilla y la comisaría, se inauguraron dos escuelas, se pavimentaron y mejoraron varias calles, y se consiguió una ambulancia para transportar a los enfermos y accidentados desde Cuartel V a hospitales distantes en Moreno y José C. Paz. El logro más relevante para el Consejo fue la creación de la delegación municipal en Cuartel V con el fin de atender cuestiones administrativas e impositivas, así como recibir quejas de los vecinos. El primer delegado municipal fue un joven líder emergente del grupo de militantes que formaba parte del Consejo de la Comunidad, una señal de reconocimiento al accionar de esta organización informal. Era la primera vez que Cuartel V se encontraba organizada y que las demandas del territorio recibían atención de las autoridades municipales. Militantes de diferentes barrios comenzaban a conocerse entre sí y a desarrollar una red integrando a las organizaciones comunitarias de base esparcidas en los entonces trece barrios existentes.

Los opositores al Consejo de la Comunidad se encontraban entre los punteros políticos de la zona, cuyo liderazgo y espacio de mediación ante las autoridades municipales y provinciales era amenazado por la existencia de esta instancia de organización comunitaria. Si bien algunos se opusieron desde un principio, otros decidieron sumarse debido a los éxitos alcanzados por éste. En realidad, un factor importante que posibilitó los logros del Consejo fue el apoyo inicial del entonces intendente de Moreno. Esto acontecía durante los años ochenta, cuando la militancia política y la social se encontraban estrechamente relacionadas y tanto el intendente como los miembros del grupo militante estaban enrolados en un sector del peronismo. Se dio la feliz coincidencia de una iniciativa de organización comunitaria con una

“ventana” desde el espacio estatal que se mostraba atípicamente receptivo a sus demandas. Sin embargo, hacia fines de la década esta situación cambió a raíz de un realineamiento político que los distanció del gobierno municipal y, por otra parte, el accionar del Consejo le ganó enemigos más poderosos al enfrentar a empresas prestadoras de servicios públicos -recolección de residuos y transporte público. Un conflicto en torno a la recolección de residuos los enfrentó con la intendencia que apoyó a la empresa prestataria y provocó el vaciamiento y posterior disolución del Consejo.

Destruída la instancia de articulación en red de las organizaciones comunitarias de base, el grupo de militantes crea una nueva forma organizativa en función de atender otro problema que el Consejo no había podido resolver: el transporte público. En efecto, el Consejo de la Comunidad había mantenido varias ríspidas reuniones con funcionarios municipales y representantes de la empresa prestataria del servicio de transporte público en Cuartel V a fin de discutir el mejoramiento del servicio escaso y de mala calidad. En una de estas infructuosas reuniones, el representante de la empresa sugirió irónicamente que si el Consejo pensaba que daba ganancia proveer mejores servicios en Cuartel V, entonces, que el mismo Consejo brindara un servicio propio de transporte (Entrevista con un miembro fundador de El Colmenar). La idea de responder a la necesidad de transporte público en un territorio caracterizado por el aislamiento quedó grabada en la mente de varios miembros del Consejo, y comenzó a hacerse realidad en una reunión abierta a la que convocaron para reflexionar sobre como continuar con el “espíritu del Consejo de la Comunidad”. Ésta tuvo lugar el 11 de marzo de 1989 en la parroquia del Sagrado Corazón. En dicho encuentro se concluyó que el problema más importante de Cuartel V era la falta de transporte público y de comunicación en general, dándose por tanto impulso a dos iniciativas: la instalación de una FM comunitaria en la capilla San Cayetano (que aún funciona), y el desarrollo de un ambicioso y original proyecto de servicio comunitario de transporte de pasajeros adecuado y accesible para la población del territorio. (Entrevista con Padre Sergio, publicada en El Colmenar, No. 6, marzo de 1992, página 3).



Los miembros del Consejo se asesoraron con diferentes ONGs y organizaciones comunitarias optando finalmente por constituir una organización mutual a fin de poder brindar el servicio de transporte público. Una mutual es una organización sin fines de lucro cuyo objetivo legal es proveer servicios y productos a sus miembros, por lo tanto todos los que utilizaran el servicio serían socios y dueños del mismo. Este tipo de organización garantizaba además que nadie privilegiaría los resultados económicos por sobre las necesidades sociales, como lo hacían las empresas privadas que brindaban el servicio de transporte público. El financiamiento inicial así como el asesoramiento legal y contable fue brindado por la Fundación Vivienda y Comunidad. El accionar previo del Consejo de la Comunidad y de las diferentes organizaciones comunitarias de base les permitió contar con cuatrocientos asociados desde antes de inaugurar el servicio, el 1 de Mayo de 1990. La mutual fue bautizada como “El Colmenar” en alusión a una calle de Cuartel V comúnmente llamada así por la presencia de numerosos colmenares instalados en la zona varias décadas atrás cuando todavía era un área rural. El nombre fue considerado apropiado por los miembros del grupo de militantes pues ya que esta calle unía a los barrios de Cuartel V y era la que más frecuentemente se utilizaba para asistir a las reuniones del extinto Consejo de la Comunidad y porque además, como expresara uno de los miembros fundadores en ese momento, representaba el verdadero carácter de los miembros del grupo: “trabajadores y cooperativos como las abejas”.

El Colmenar no fue bienvenido ni por la empresa privada de transporte de pasajeros que era monopolístico hasta ese momento, ni por las autoridades del municipio. Los primeros años de la mutual estuvieron signados por agresiones y severos conflictos en los cuales la misma supervivencia de la organización comunitaria estuvo en juego más de una vez (Forni, 2002). Sin embargo, gracias a la fuerte inserción de la organización en el territorio, el apoyo en momentos críticos de instituciones tales como la parroquia local, la Fundación Pro Vivienda Social y fundamentalmente, la fidelidad de los vecinos de Cuartel V que pagan su cuota mensual y utilizan el servicio, El Colmenar ha evolucionado hasta convertirse en una gran organización comunitaria de base con un alto impacto socio-económico y organizacional en el territorio. La membresía es un hecho crucial en El Colmenar porque solamente

los miembros pueden utilizar los servicios de transporte de la mutual. Esta última ha crecido gradualmente a través de los años hasta llegar a más de 80.000 socios registrados en la actualidad.

La Comisión Directiva cuenta con diecisiete miembros, la mayoría de los cuales ocupan cargos operativos remunerados encargándose de la dirección efectiva de la mutual y de la coordinación de actividades. Aquellos que forman parte de este cuerpo directivo comparten la experiencia de las luchas mencionadas y sus miembros son mayoritariamente miembros del grupo militante que tuvo la iniciativa de crear organizaciones comunitarias en Cuartel V. En cierto modo, estos militantes constituyen la cara visible de la mutual para los vecinos del territorio. La trayectoria de El Colmenar incluye asimismo las opciones políticas de los miembros de este grupo. Como ya señaláramos, los años ochenta los encuentran enrolados en la renovación peronista. El enfrentamiento con las autoridades municipales primero y la orientación neoliberal del gobierno de Menem a partir de 1989 los distanciaron del peronismo, llevándolos a integrar tal como muchos otros grupos de este origen el FrePaSo (Frente por una País Solidario) a mediados de los noventa. Más allá de sucesivas derrotas electorales en Cuartel V, la filiación al FrePaSo resultó con el triunfo de la Alianza en 1999 en que un líder de la mutual recibiera un nombramiento para ocupar un cargo del gobierno nacional. El compromiso con una fuerza política y el cargo público obtenido han implicado que los vecinos identifiquen fuertemente a la mutual con un partido político y, por lo tanto, que desconfíen de las iniciativas asociadas a El Colmenar, como ocurrió en el análisis de *Comunidad Organizada*.

### **3. Origen de la red *Comunidad Organizada***

"Igualmente serían protagonistas, porque la idea de este proyecto en sí es que todos, todos seamos protagonistas, no sólo la institución..."

(Entrevista a dirigente comunitario, 2002)

"Lo principal es que estemos unidos, podemos seguir sumando"

(Entrevista a dirigente comunitario, 2002)

El origen de *Comunidad Organizada* se remonta a dos situaciones diferentes. Por un lado, a la iniciativa de dos organizaciones sociales (la mutual El Colmenar y la Fundación Pro Vivienda Social) de gran legitimidad y trabajo

en los barrios de influencia de la red y que, como hemos mencionado en los "Antecedentes Organizativos", han estado involucradas en experiencias previas de organización comunitaria. Por el otro, a un factor más estructural relacionado a la ausencia del Estado municipal. La desatención pública que padecen estos barrios carenciados y su lejanía del centro urbano del municipio terminan convirtiéndose, sin querer, en promotores de autonomía en el seno de la comunidad. La conciencia resignada de este abandono no solamente deslegitima la instancia pública como generadora de proyectos para la comunidad, reduciéndola únicamente a ser "dadora" de recursos, sino que permite que se "infiltren" y se desarrollen sentimientos, valores, prácticas y principios organizacionales diferentes (y hasta opuestos) a los propios de dicha instancia. El resultado es una mayor independencia para encarar proyectos y una mayor confianza en la propia capacidad de organización.

### **Las Organizaciones Promotoras**

*Comunidad Organizada* surge a partir del empuje de dos organizaciones de gran trayectoria y prestigio en la zona, la mutual *El Colmenar* y la *Fundación Pro Vivienda Social*, que se convierten en promotoras y comienzan a convocar a organizaciones comunitarias más pequeñas con las que se habían relacionado en calidad de prestatarias de distintos servicios (el servicio de transporte público y otros por parte de El Colmenar, y los préstamos de créditos para mejoramiento de la vivienda por parte de la Fundación Pro Vivienda Social).

*El Colmenar* es una organización creada en 1990, y que se ha constituido - debido a que es el resultado de una larga lucha de participación y al involucramiento de la misma en las necesidades cotidianas de la gente, como hemos visto en los "Antecedentes organizativos"- en una referencia institucional importante en la comunidad, tanto para los grupos como para los habitantes del área. Es una mutual que tiene como actividad principal brindar servicios a sus 80.000 socios, dentro de los cuales, el servicio más destacado es el transporte de pasajeros, que traslada diariamente a 12.000 personas. Este servicio une a más de 40 barrios entre sí, y a estos con el centro urbano del partido y la estación de trenes más cercanos. Emplea a miembros de la comunidad tanto para tareas del transporte como adminis-

trativas, y a microempresarios locales que son los prestatarios de las unidades contratadas.

Además, la mutual ofrece otros servicios como asesoramiento legal, farmacia, proveeduría, un centro policultural, una línea de crédito para el mejoramiento de la vivienda en asociación con la Fundación Pro Vivienda Social, y una variedad de servicios comunitarios que incluyen un campo de deportes, actividades culturales y de capacitación, acompañamiento en el desarrollo de grupos y gestión de proyectos y recursos a diferentes grupos de la comunidad entre los que se destacan: comedores y guarderías infantiles, un centro de apoyo escolar, y una radio FM (Forni, 2002a).

La *Fundación Pro Vivienda Social* (FPVS), en cambio, es una entidad sin fines de lucro creada en 1992. Surge de la iniciativa de un grupo de dirigentes de empresa comprometidos con valores de solidaridad y responsabilidad social, y concentra su acción en la problemática de la vivienda. Su misión es contribuir a la solución del problema de la pobreza a través del mejoramiento de la vivienda y de las condiciones de vida de los sectores de menores ingresos. El programa de mejoramiento habitacional que lleva a cabo tiene por objetivo conceder crédito con garantía solidaria y asesoramiento técnico a familias de bajos ingresos que desean concluir o mejorar sus viviendas, a través del Programa "Solidarios", que desarrolla el otorgamiento de créditos y del Programa "Construir", que tiene a su cargo el asesoramiento técnico (Documento interno Fundación Pro Vivienda Social, 2002). La operatoria de la fundación se da a través de los denominados "grupos solidarios" formados típicamente por 5 o 6 por vecinos, parientes y amigos, quienes en forma conjunta se hacen responsables por el crédito otorgado por la fundación para el mejoramiento de sus respectivas viviendas.

La FPVS concentra sus actividades en el noroeste del Gran Buenos Aires (en los partidos de Moreno, José C. Paz, San Miguel, Malvinas Argentinas, General Rodríguez y Merlo), un área aproximada de 643 km<sup>2</sup> con una población de 1.000.000 de habitantes y un porcentaje de vivienda deficitaria del

66%<sup>3</sup>. La financiación del programa que cuenta con más de cuatro mil beneficiarios proviene de diferentes fuentes básicamente privadas (empresas y fundaciones) así como del Estado (Coniglio, 1999).

Son los miembros de la FPVS así como de El Colmenar los que plantean la posibilidad de encarar proyectos de mejoramiento urbano junto a miembros de grupos solidarios que, además, eran líderes de organizaciones comunitarias. Este fue el origen de varias reuniones cuyo propósito era evaluar la experiencia de trabajo conjunto con la Fundación, la eficacia de dicha experiencia en el logro de sus objetivos, y la posibilidad en el imaginario de los miembros de estas organizaciones de comenzar a realizar proyectos colectivos no exclusivamente vinculados a los créditos para mejoramiento de viviendas, sino mucho más abarcativos. De estas reuniones surgió entonces, la confianza y la propuesta de ponerse a trabajar juntos, organizaciones promotoras y de base, en la construcción y extensión de una red de distribución de gas natural.

El espectro de organizaciones convocadas para esta iniciativa fue muy amplio incluyendo instituciones de todo tipo, tanto las que habían tenido una buena experiencia con los prestatarios de los servicios como aquellas que no habían corrido la misma suerte. Se decidió comenzar a invitar por los barrios donde las organizaciones promotoras tenían una amplia legitimidad de trabajo. Se trataba de barrios donde más allá de los resultados y experiencias particulares con los créditos, tanto la Fundación como la Mutual contaban con una elevada visibilidad y prestigio.

Debido a estas primeras acciones de promoción, podemos afirmar que una de las características de la red de organizaciones *Comunidad Organizada* es la de no haber surgido espontáneamente sino la de haber sido inducida por dos organizaciones que se convirtieron en promotoras y encabezaron la propuesta de conformar una red. Es decir, la red fue promovida por agentes externos al barrio sobre el cual ejercen su acción, y que cuentan con un gran dinamismo y credibilidad entre la gente de los barrios.

---

<sup>3</sup> Desde 1995, 8.000 familias autoconductoras accedieron al sistema de microcrédito, el 68% renovó su crédito, y se formaron 2.000 grupos solidarios con un monto promedio del primer crédito de \$380 y el correspondiente en las renovaciones de \$900. El monto total desembolsado es de \$12.000.000.

Entonces, en esa reunión convocamos veinte de los 1.400 grupos solidarios de crédito que en ese momento se habían armado, los tomamos al azar, con la base de datos, sorteamos, salieron veinte, y ahí había grupos que habían tenido una experiencia larga con la fundación porque habían tomado tres o cuatro créditos, grupos con pocos créditos, grupos que les había ido bien, grupos que les había ido mal, una muestra bien al azar. Entonces nosotros en esa reunión que se trabajó en base a una guía de pautas, se centró la actividad en tres cuestiones: la primera es cómo había sido su experiencia como grupo; la segunda era cuál había sido su experiencia tanto en el cumplimiento, tanto en el tema del crédito, como en el tema de la mejora de la vivienda, o sea cuánto había podido concretar ese objetivo; y lo tercero es si ellos tenían alguna idea de poder hacer algo con la Fundación pero que quizás fuera distinto a lo que veníamos haciendo. Y ahí en particular nosotros queríamos testear la vocación que tenía la gente por convertirse en promotor del sistema de los grupos aliados. Entonces, entre otras cosas, además de lo que nosotros le preguntábamos a la gente, la gente ahí nos propuso que ellos estaban interesados en que la Fundación los acompañara en algunos temas distintos: la cloaca, el gas, el agua, o sea, temas ya no vinculados a lo que se llama hoy en día a lo individual, o sea, la vivienda, sino a cuestiones más vinculadas a lo que sería el mejoramiento del barrio. (Entrevista a directivo de la FPVS, 2002)

La aceptación de la propuesta por parte de la gente se sostuvo desde el comienzo en la confianza e intercambio que previamente existía entre la comunidad y la Fundación y El Colmenar. Esta base importante de confianza hacia quienes promovieron inicialmente la propuesta de organización para la obra del gas generó, como ya dijimos, un sustento sólido para convocar a otras organizaciones, ahora comunitarias y de menor tamaño y alcance, que venían teniendo, en general, una relación de servicio y participación con las organizaciones promotoras. Por eso, el papel que jugaron éstas es muy importante en el desarrollo de la red.

Además, y como parte de la planificación inicial, desde el principio se concibió que la red sería posible solamente mediante una amplia participación. Por eso, desde un primer momento se eligió como estrategia no convocar directamente a la población, sino dirigirse al nivel intermedio de la sociedad, que es quien atiende las demandas directas de la gente y que por eso podía comunicar y motorizar con más fuerza el proyecto.

Pero acá hay un dato que es realmente nuevo, que cuando nosotros pensamos, nosotros teníamos la idea de hacer el proyecto pero no sabíamos cómo, o sea el mecanismo organizacional no estaba definido. Claro, el enfoque así era lo tangible de lo intangible, digamos, lo tangi-

ble era el caño, y lo intangible es la organización social. Entonces, con este juego, así con esta idea, así todo muy en borrador, cuando vamos a verlo al ingeniero, el ingeniero dice, bueno, nosotros le contamos la idea, y el tipo que viene de los caños, digamos, dice: "Bueno, acá hay que meter a todo el mundo adentro". (...) A toda la población. Dice: "Si esto efectivamente lo queremos hacer con la gente hay que meter a todos adentro." Y en realidad, él trae esa idea de decir, y entonces dijimos: "Ah". Eso conectó tac en un minuto, no tardó ni en decir: "Bueno, ¿pero entonces?". Entonces ahí salió una de las consignas más claras de trabajo, una de la pocas consignas claras de trabajo que hay, que es: hay que convocar a todas las organizaciones que existan en esa área. Todas. Y unas nos van a ir trayendo a las otras, porque no conocemos a todas...

- ¿Cómo empezaron? ¿Empezaron a hacer reuniones?

No, no, la consigna fue: "tenemos que salir nosotros"; no es cuestión de llamar a la gente, sino que primero hay que visitar a todas las organizaciones. Fue la tarea, que fue también todo un desafío, porque también estas organizaciones más grandes ya tienen como cierto prestigio, entonces la gente viene sola. Entonces dijimos: "No, acá vamos a ir a verlos, incluso para que la gente... (Entrevista a directivo de la FPVS, 2002).

Ahora bien, una convocatoria tan amplia no podía sino conducir -como consecuencia de la reunión de tantas organizaciones- a la reflexión y elaboración de otras demandas y necesidades más allá de la del gas, y por eso *Comunidad Organizada* desde sus comienzos fue concebida como una posibilidad para el desarrollo de otros proyectos más a largo plazo. Desde el comienzo fue ideada como algo que pudiera ser "algo más" que la red de gas. Por eso "el gas es una excusa", mediante *Comunidad Organizada* se busca generar emprendimientos comunitarios vinculados al mejoramiento barrial, y ya no mantener relaciones de asistencia y desarrollo más individuales, como lo venían haciendo las organizaciones promotoras mediante créditos para la vivienda (la Fundación), o mediante los distintos servicios que la mutual brinda a la población.

Para llevar adelante propuestas de desarrollo local, es necesario poder aunar los esfuerzos de todos los actores locales que coincidan en dicha meta, y esto es lo que subyació en los orígenes de *Comunidad Organizada*. El desarrollo local implica una búsqueda y creación de nuevas oportunidades, y las mismas pueden ser el producto de nuevos vínculos, distintos a los cotidianos, como los generados a partir de relaciones interorganizacionales, o con organismos de mayor alcance, como el Estado y el Banco Mundial (como

efectivamente sucedió en este caso). En *Comunidad Organizada*, desde un primer momento existió la comprensión de que para el éxito de cualquier emprendimiento se debía buscar la adhesión de la mayoría y la generación de vínculos solidarios que fortalecieran a las organizaciones y a la comunidad.

Claro, acá la consigna fue: a todos. Es decir, esto solamente va a quedar satisfecho cuando todo el mundo esté enterado. Entonces esto rompió, rompió un paradigma muy fuerte, que es el paradigma de los amigos, los que piensan como yo, los que... Entonces dijimos la red, y nos pusimos ahí casi como una obligación técnica, es decir bueno, si la red quiero que pase por mi casa, mi vecino tiene que estar enterado. Y si yo estoy peleado con mi vecino, es mi problema, qué se yo. Voy a tener que amigarme; por lo menos para que llegue el gas. Yo creo que ahí se inició un proceso de, bueno, que en realidad es un proceso donde ahí hay dos roles: hay un rol promotor y hay un rol llamémosle organizativo. Rol promotor es el que siguen cumpliendo la mutual y la Fundación. Entonces este tema del rol promotor de la Fundación y la mutual, en el sentido de que a ellos, de ellos se espera que definan una propuesta, un marco de trabajo. Esto es lo que se espera. (Entrevista a directivo de la FPVS, 2002)

Finalmente por eso, lo que en última instancia se derivó de dichas intenciones, fue la imperiosa necesidad de comenzar a madurar una identidad, capaz de transformar el colectivo de organizaciones en un actor comunitario de fuerte peso local, sustentado sobre una lógica diferente vinculada al trabajo comunitario, a la autogestión y a la participación abierta. Y operativamente, eso fue lo que se buscó mediante su constitución en red, mediante la elección de un nombre, *Comunidad Organizada*, y un lema, "Unidos para Crecer", y mediante la materialización de todo ello en una publicación con el que se comunica a toda la comunidad, hasta el día de hoy, todo lo referido a *Comunidad Organizada* y al avance del proyecto de gas.

- Exactamente. Y entonces el rol de la Fundación y de la mutual era generar un marco, entonces, para la participación, entonces por ejemplo una de las cosas que planteamos fue que el grupo encontrara una identidad; nos parecía muy importante, como una consigna más allá del tema de la red de gas y compañía, que esto empezara a tomar una identidad; que la gente se sintiera parte de un proyecto común. Bueno, y la gente encontró en comunidad organizada su identidad; dijo: "Nosotros somos *Comunidad Organizada*". (...)

Exacto. La idea fue entonces conformar el consejo de organizaciones que se pusieron *Comunidad Organizada*, y ese proceso terminó con una asamblea en el mes de diciembre, y entonces el otro fenómeno que nos parecía muy importante era el tema este de la identidad. Por eso el diario. El diario viene a cumplir el rol de buscar hacer tangible en un docu-



mento las ideas que están por detrás del proyecto. Esta idea de que tenemos que unirnos para resolver nuestros problemas, esta idea del protagonismo fundamentalmente de los vecinos, y estos buenos, son los conceptos que están por detrás. Todavía, digamos, recién yo diría que a partir del fenómeno del premio esto se empieza como a, como este tema de la profecía autocumplida. Digamos, cuando hay un tercero, que en este caso es el Banco Mundial que desde un lugar totalmente alejado legitima la idea, es como que la idea entonces es cierta. (Entrevista a directivo de la FPVS, 2002)

## **El Proyecto de la Red de Gas**

Tras una evaluación resultante de las reuniones convocadas por las organizaciones promotoras, se consensuó la necesidad de realizar conjuntamente tareas de mejoramiento de la infraestructura urbana. Entre ellas, la obra de construcción de la red de gas si bien se la puede pensar en comparación con otras -como las cloacas, la red de agua potable, o el asfalto- como la menos urgente, era una de las más factibles, en la medida que suponía la sustitución de gastos que la población ya estaba realizando en otros combustibles (como el gas licuado, el kerosén o la leña), es decir, podía pagarse con el consumo actual en este tipo de energía.

El financiamiento de la red tiene dos fuentes: por un lado, el FONCAP S.A. (Fondo Nacional de Capital Social), que es una sociedad anónima constituida en la década del noventa con aportes gubernamentales; y por el otro, la Fundación Pro Vivienda Social que administrará el dinero obtenido como premio en un concurso del Banco Mundial para la construcción y realización de este proyecto<sup>4</sup>. Esta segunda fuente es muy importante no solamente para la red de gas, sino también para la constitución de la red de organizaciones, ya que el proyecto de *Comunidad Organizada* fue seleccionado entre 2.400 propuestas de todo el mundo; lo cual no sólo representa una evaluación positiva del proyecto técnico, sino fundamentalmente, un sólido reconocimiento a la iniciativa de participación y organización comunitaria.

Según lo indican los documentos analizados, la zona elegida para la primera etapa del proyecto del tendido de la red de gas abarca cinco de los dieciséis

---

<sup>4</sup> El proyecto de construcción y extensión de una Red de Distribución de Gas Natural para cinco barrios de Cuartel V elaborado en *Comunidad Organizada* ha merecido el premio para ideas innovadoras relacio-

barrios de Cuartel V: Namuncurá, Anderson, José C. Paz, Don Máximo y Leandro N. Alem. El área de la obra abarca aproximadamente 2.5 km<sup>2</sup>, 202 manzanas, 4103 viviendas, incluidos 346 lotes baldíos (aproximadamente 20.000 habitantes).

El desarrollo de la obra del gas estará mediado por las organizaciones comunitarias de base existentes en la zona quienes se hacen responsables del proyecto. El tejido organizativo de estos barrios está compuesto por organizaciones con un promedio de vida entre 8 y 10 años. Habitan estos barrios 1.000 socios de la mutual El Colmenar y han tomado crédito con la Fundación Pro Vivienda Social 800 personas agrupadas en 200 grupos solidarios.

### **Aislamiento del Estado**

Volviendo al origen de *Comunidad Organizada*, el otro factor originario de la red remite a cuestiones menos particulares y mucho más estructurales, como decíamos al comienzo. Una propuesta como la impulsada por las dos organizaciones promotoras sólo puede tener asidero dentro de espacios con condiciones habilitantes para ello. Entre ellas, y quizás la más importante, es el hecho de que el municipio está ausente en sus funciones básicas - aunque no en su plano asistencial-<sup>5</sup> para la mayoría de esta comunidad.

Y por eso puede argumentarse que *Comunidad Organizada* surge por un vacío estatal muy grande. La zona es la de un modelo donde no hay sustrato estatal -ni municipal, ni provincial- que atienda las necesidades de sus miembros. Esto que es, quizás, un disparador de la iniciativa de autoorganización, es también la especificidad del caso: la población de estos barrios se encuentra aislada geográficamente y alejada de la intervención estatal<sup>6</sup>. Como relatábamos en los apartados anteriores, se encuentran territorialmente alejados del centro urbano al que formalmente pertenecen, y colectivamente despojados de los servicios sociales básicos.

---

nadas con la reducción de la pobreza, del concurso "Development Marketplace" del Banco Mundial, año 2001, constituyendo éste una de las principales fuentes de financiamiento del proyecto.

<sup>5</sup> Al igual que en el resto del país, en Cuartel V se han incrementado los actuales programas de asistencia como los Planes Jefes y Jefas de Hogar (subsidios a desocupados que son jefes de hogar). Por eso no estamos diciendo que el Estado no esté sino que no existe como responsable o estrategia del desarrollo local y comunitario en esta zona.

<sup>6</sup> Esta característica parece estar vinculada a todas las experiencias de organización y participación de la zona.

Probablemente como consecuencia de lo anterior, existe -tanto por parte de las organizaciones como de los habitantes de esa zona- un completo descreimiento de que el Estado pueda solucionarles sus problemas habitacionales, y apenas los asistenciales. Frente a ello la opción es organizarse y esperar del Estado únicamente atención económica subsidiaria (subsidios, donaciones, préstamos, etc.) que no deja de ser necesaria para la subsistencia de las organizaciones, pero del cual pueden prescindir cuando se trata de pensar una estrategia para mejorar las condiciones de vida de la comunidad.

Claro, porque a mí me interesa participar y más cuando digamos, es para el bien de la comunidad. Bueno, acá las carencias son muchísimas, no sólo en infraestructura sino en todo sentido.

- ¿Por qué?; ¿en qué más está pensado?

No, no, digo que las carencias de la gente que vive acá en esta zona es muy importante, ¿no es cierto?, o sea, infraestructura sí, no tenemos nada; estamos abandonados del Municipio a 25 km del Municipio; obras se consiguieron hace unos años esos mejorados y el asfalto, y bueno, ahí estamos, casi abandonados, más que la situación del país tampoco ayuda, pero... Bueno, y entonces bueno (...) y ahí me fui cada vez, o me fueron cada vez dándome más responsabilidades, y bueno, al asumir las me fui cada vez involucrando más. (Entrevista a dirigente comunitario, 2002)

-¿Usted no cree que debería hacer algo, esto del gas por ejemplo, que debería cubrir el Estado, la Municipalidad, que debería ser algo así? ¿Usted qué opina con respecto a que tengan ustedes que organizarse? ¿Usted qué piensa de eso?

Yo pienso que no queremos nada del Estado.

- ¿Por qué?

Porque el Estado no se va a ocupar para que avancen los barrios.

- ¿No? ¿Usted cree que no?.

No, por ejemplo pueden ser proyectos a largos plazos, ¿viste?, y que esos largos plazos, pasen 10, 15, 20, años, yo jovencita, yo vengo caminando en esto que fijate vos, cuando empezaron a edificarnos a nosotros esto, hicieron el mejorado de ahí de la calle. Nosotros hemos mejorado ahí, pero ¿por qué hemos mejorado? porque nosotros teníamos que tener contacto con la salita, sino no hubiéramos tenido mejorado. Yo jamás pensé que enfrente de mi casa iba a tener un mejorado, ¿sí?, que nosotros tenemos pavimento de aquí hasta la ruta cuatro cuadras nomás; no llegaba el pavimento, ¿y qué pasaba? Cuando a mí entraba alguien, un ejemplo, cuando nosotros recibíamos los alimentos secos de Municipalidad, no entraba ningún coche. Teníamos que acarrear de ahí del pavimento hasta donde está, que serían 40 casi 50 metros, porque no estábamos acá, estábamos un poquito más allá. 50 metros teníamos que caminar mano al hombro. Entonces cuando se hizo esto, pero por

cierto ya estaba hecho, hacía años que estaba hecho el proyecto este que iba a ser mejorado. Entonces yo digo que no esperemos del Estado. Yo creo que los barrios nos tenemos que organizar para tener, sino... Entonces desde el Estado, en realidad es el Estado que tiene, porque si nosotros pagamos impuestos, es el Estado que nos tiene que hacer el progreso en los barrios. Pero no lo hace. Entonces si ya que vemos que el Estado no se preocupa, tenemos que preocuparnos nosotros los vecinos y las comunidades organizadas en este tema, sino nunca vamos a tener, no vamos a tener nada. Si acá no se mueven no vamos a tener nada, nada, nada, nada. (Entrevista a dirigente comunitaria, 2002)

Finalmente, entonces, dos factores se conjugan en la articulación de *Comunidad Organizada* como una red. Por un lado, un denso tejido organizacional que involucra a la mutual El Colmenar, numerosas organizaciones comunitarias de base en cada barrio y los grupos solidarios de micro crédito de la FPVS. Por el otro, un sentimiento de abandono por parte del Estado.

#### **4. Estructura Interna y Funcionamiento de la red**

“¿No es cierto? Por eso es importante el trabajo en red, porque lo que uno no puede hacerlo, suplanta con otro y así...”  
(Entrevista a dirigente comunitario, 2002)

*Comunidad Organizada* está compuesta por organizaciones sumamente heterogéneas. La conforman organizaciones con orígenes, filiaciones institucionales, actividades y estructuras organizativas diferentes (desde organizaciones de base, hasta escuelas, cooperadoras, fundaciones, clubes deportivos, iglesias y de otro tipo) que se articulan en una misma lógica y funcionan en red junto a otras redes que ellos mismos han impulsado (por ejemplo, una red de comedores surgida a fines del 2001).

Al interior de la red existen dos tipos de participación. Por un lado, la de aquellas instituciones que se han comprometido a trabajar sistemáticamente, y que se denominan “miembros” de *Comunidad Organizada*. Se trata de alrededor de 35 organizaciones, que suelen ponerse en contacto mediante asambleas trimestrales. Por otro lado, están las entidades que aún no se han sumado como miembros pero adhieren al proyecto del gas, han trabajado para difundirlo, y apoyan a *Comunidad Organizada*.

Excepto la FPVS que es una organización externa a los barrios aunque opere en ellos, la Mutual -cuyo rango y alcance abarca a todo Cuartel V- las escue-

las y sus cooperadoras, y las iglesias católicas o evangélicas, el resto son todas organizaciones comunitarias de base. Es decir, presentan un núcleo reducido de miembros organizadores, una estructura interna simple, un ámbito de acción local, y una orientación hacia un problema concreto de la comunidad (Forni, 2002b).

Con relación a la estructura interna de la red, la misma consta de dos instancias flexibles de participación. En primer lugar, se organizan mediante asambleas que se realizan cada tres meses en los distintos barrios y en las que participan representantes de todas las organizaciones miembro. En ellas se discuten los problemas y las temáticas más importantes, y se toman las principales decisiones (mediante un sistema simple de votación). Éste es el espacio donde los miembros de distintas instituciones se conocen, y comparten la tarea de construcción de *Comunidad Organizada*. Frente a las demás instancias, las asambleas son “la base” de la participación en *Comunidad Organizada* (como dijo uno de los entrevistados).

En segundo lugar, las actividades son coordinadas mediante un órgano más reducido de trabajo, el “Secretariado”, que se reúne semanalmente, y vuelve operativas las decisiones tomadas por todas las organizaciones de la red; representa el órgano ejecutivo de la asamblea. El Secretariado está compuesto por cinco miembros. Éstos últimos, provienen de organizaciones heterogéneas y de las más dinámicas que hay en el barrio. Se trata de organizaciones que ya venían trabajando en otras redes, o que solían tener más trabajo en la comunidad. Generalmente son aquellas que han perseverado con su participación desde el origen de la red y que por su esfuerzo han ganado un sólido reconocimiento. Los miembros del secretariado han sido elegidos -en los inicios de la red- por votación entre la totalidad de los miembros de *Comunidad Organizada*, y en conjunto poseen la responsabilidad de la organización de todas las actividades (lo que no significa que sean los únicos responsables de su ejecución), mandato que dura hasta la finalización de la obra del gas.

Esas dos instancias, a su vez, se articulan con otra externa a la red. Se trata de la función que cumplen las organizaciones promotoras, que son las en-

cargadas del aspecto técnico y promotor. Mientras que a las demás organizaciones de *Comunidad Organizada* les corresponde un papel más organizativo y ejecutivo, a la "mesa del gas" (compuesta por los 8 profesionales abocados al proyecto de la red de distribución de gas, miembros de la FVPS y de la Mutual) le corresponden las tareas y responsabilidades de financiación, asesoramiento y desarrollo técnico-organizativo del proyecto.

La mesa del gas se reúne semanalmente, y brinda asesoramiento no sólo en lo referido a la red de gas, sino también en las asambleas y las reuniones del secretariado asesorando en cuestiones tales como la utilización de un libro de actas, la elaboración de informes de las asambleas y otras cuestiones de funcionamiento de la red. La articulación en red se condice en *Comunidad Organizada* con un modo de funcionamiento específico: abierto, horizontal, asambleístico y en un radio de acción que abarca toda la comunidad. Dicho funcionamiento resulta en una organización para el trabajo sumamente eficiente, que se sostiene sobre una base de confianza y apoyo mutuo.

Asimismo, los miembros de *Comunidad Organizada* son conscientes de las ventajas que tiene, para cada organización, trabajar en red: la maximización de recursos, de energía, de esfuerzo, y la mayor capacidad de presión. Una organización en red es aquella en la que un número de sujetos (en este caso organizaciones) mantienen relaciones de intercambio entre sí en forma reiterada y duradera, y carece de una autoridad organizacional formal que se encargue de resolver los problemas que pueden surgir en el intercambio - como puede ser una burocracia. Como mencionábamos antes, esta forma organizacional está caracterizada por un alto nivel de confianza entre las partes, así como por una norma de reciprocidad que obliga a cada miembro a comprometerse con el otro sin sacar ventaja de la confianza establecida (Forni, 1999). De acuerdo a lo señalado en estudios anteriores, las redes favorecen el aprendizaje porque transmiten información tanto para la búsqueda de recursos para su supervivencia, como para la gestación de proyectos, de los cuales suelen emerger síntesis novedosas, cualitativamente distintas a las existentes (Forni, 1999).

Tanto porque es por uno de los motivos por los que surge, como porque si no se alcanza no es posible la realización del proyecto del gas, la participación se convierte en un pilar de la construcción organizativa. Por eso, para su funcionamiento y estructura interna, se busca constantemente ampliar la participación. Esta última está concebida de forma amplia como un modo de involucramiento activo de los miembros de una comunidad en los asuntos de sus barrios. No se trata solamente de “interesarse” por los problemas que los afectan, sino de generar respuestas colectivas frente a problemas comunes.

Va a haber caños y esperemos que además de caños haya zapallos y papas y lo de la huerta digamos. Entonces, empezar a generar mecanismos de activa participación.

- ¿Desde estas organizaciones comunitarias?

Exacto. Una participación productiva, una participación que se concreta en resultados tangibles. (Entrevista a directivo de FPVS, 2002)

Ahora bien, no se trata de consolidar cualquier tipo de participación, sino solamente aquella vinculada a mecanismos horizontales y transparentes. Sobre todo la transparencia que expresa la reacción común de los miembros de *Comunidad Organizada* frente a las formas tradicionales de asistencia a la comunidad caracterizadas por la discrecionalidad, el clientelismo político y una participación limitada. Por eso, el mecanismo para expresar el tipo de participación que desean es el de las asambleas, en las cuales las decisiones son tomadas en conjunto entre todas las organizaciones que desean participar en *Comunidad Organizada*.

Como podemos notar, este énfasis en la participación se mantiene con fuerza desde su origen. La tendencia hacia una muy fuerte de inclusión más allá de las diferencias entre las organizaciones, es un pilar de la construcción identitaria de este colectivo.

...los propósitos de la red: que la comunidad se ponga algunos objetivos y los lleve adelante todos juntos más allá de las diferencias. (Entrevista a dirigente comunitario, 2002)

La constitución de redes inter-organizacionales es un proceso complejo que, más allá de las especificidades de cada red, presenta tres etapas que signan su trayectoria y configuran la “historia natural” de la redes. Según Forni

(2001), existe una primera etapa de constitución que implica el mutuo conocimiento de los miembros de las distintas organizaciones y el establecimiento de un espacio común, el de la red, donde se comparte fundamentalmente información sobre actores externos y aspectos del accionar de cada organización. Una segunda etapa que representa para las organizaciones un pasaje del mero intercambio de información a la elaboración de síntesis novedosas de la misma, así como de puntos de vista comunes sobre cuestiones tales como su misión, relaciones con agentes externos y cuestiones operativas de su funcionamiento como red. Finalmente, una tercera etapa en la trayectoria de las redes inter-organizacionales que adopta la forma de una gestión asociada: una vez que han establecido confianza mutua, así como puntos de vista, procedimientos y estrategias comunes, las redes pueden generar iniciativas y gestionar proyectos.

De acuerdo a este análisis y recordando lo que fueron las intenciones originarias, puede afirmarse que los miembros de *Comunidad Organizada* piensan la red como un proyecto más allá del de gas, lo conciben como una posibilidad a largo plazo para desarrollar y mejorar todo su contexto barrial. Más bien parece ser internalizada como una propuesta integral que busca desarrollar actitudes y capacidades relativas a la autonomía, la confianza en sí, y la defensa de los propios recursos dentro de una comunidad (Observación Asamblea de Comunidad Organizada, 22-4-02). Por eso si uno quisiera ubicarla en alguna de las etapas de la historia natural de una red recién mencionadas, *Comunidad Organizada* estaría transitando la tercera de ellas, la de la autogestión, la de una síntesis organizacional que ha emergido del intercambio de organizaciones diferentes.

*Comunidad Organizada* es un espacio que trasciende el proyecto de la red de gas. Y como pudimos notar en varias asambleas, se ha convertido en un espacio donde plantear propuestas, pensar junto a otros problemas comunes y cómo solucionarlos. Pero no se trata de demandas particulares que competen a una organización o a un sector de ellas, sino de dificultades que involucran a toda la comunidad, o a un conjunto de barrios. El tema del gas, el de las cloacas, el de la seguridad, el de la atención de la salud, el de la alimentación y los comedores. Todas son demandas de primera necesidad



que rápidamente, y frente a las falencias del Estado, empiezan a ser pensadas como responsabilidades comunitarias. Cuartel V, a través de *Comunidad Organizada*, es un claro ejemplo de cómo una comunidad -porque no le queda otra- prescinde del Estado en lo que eran sus funciones básicas: para el tema de obras públicas, construye su red de gas gestionada por la misma comunidad; frente a la inseguridad, se organizan en un foro de seguridad compuesto por vecinos de varios barrios; frente a la falta de alimento, crean y difunden el armado de huertas comunitarias e individuales, enseñan a trabajarla y entrelazan a los comedores en una "Red Solidaria"; frente a las deficiencias en la atención de la salud, deciden conformar un fondo de contribución para el mantenimiento y los insumos de la salita de salud de la zona.

-¿Y cuáles creés que son los logros de *Comunidad Organizada* hasta ahora?

Y... el estar juntos.

- El estar juntos.

Es lo más importante. Claro, y sí, porque si no estuviéramos juntos, *Comunidad Organizada* no existiría. Y, bueno, el logro más importante sería, tal vez el hecho de llevar adelante el proyecto, porque eso sería...

- El de gas.

El de gas, Tal vez sería un proyecto nada más. Debería ser que esto siguiera perdurando, que *Comunidad Organizada* siguiera perdurando, porque hay muchísimas cosas para hacer, no sólo el gas, lo mismo tenemos las cloacas, el agua, pero aparte hay muchos otros temas que se pueden tratar, y que a la vez esto tuviera un aspecto como ser multiplicador, que esto fuera el inicio, la prueba piloto de algo mucho más grande que *Comunidad Organizada*, que pueda ser útil para otras localidades, para el mismo Moreno y... (Entrevista a dirigente comunitario, 2002)

Finalmente, hay una última característica vinculada a la participación que es necesario describir debido a que es también fuente de tensiones y el trasfondo del último punto de este trabajo. La transparencia, la participación amplia e inclusiva, la comunicación permanente, la horizontalidad, la confianza y la autogestión son algunos de los principios que, como vimos, los miembros de *Comunidad Organizada* defienden abiertamente e intentan poner en práctica en cada una de las tareas que encaran. Todos estos principios prácticos, estas reglas y valores para el funcionamiento interno se completan y sustentan sobre una concepción de la participación comunitaria opuesta a la participación política partidaria.

Podemos deducir del desencanto respecto al sistema de partidos, de la crisis generalizada de legitimidad, pero por sobretodo del abandono y del uso instrumental por parte de las instancias estatales y partidarias hacia la población de los barrios pobres, la necesidad de diferenciarse de éstas y de los canales tradicionales de participación. Lo "político" es excluido en tanto que es "partidario", porque se lo ve como un obstáculo para una real y abierta participación en la comunidad y en la red. Por eso "la política no tiene que entrar a *Comunidad Organizada*", frase que recuperaron los entrevistados como "moraleja" de las experiencias organizativas previas (como el Consejo de la Comunidad).

Existe un hiato entre la gente y las instituciones políticas, aún cuando *Comunidad Organizada* se constituya y haya sido pensada por sus promotores como una "alternativa al vacío político". Esto es lo que en múltiples ocasiones nos han expresado sobretodo aquellos que forman parte de la "mesa técnica" del gas (es decir, los profesionales y técnicos abocados al asesoramiento para el desarrollo de la red de gas), que junto a las organizaciones promotoras no se cansan de repetir que no quieren solamente mejorar la calidad de vida, sino también generar un espacio alternativo a la política tradicional. Varios de ellos descreen que la política sea una vía efectiva para lograr mejorar la calidad de vida en barrios carenciados. Poseen en cambio, la ilusión de ayudar a "formar" personas que piensen más allá de la coyuntura y que se independicen de los caminos tradicionales para solucionar sus problemas, en los cuales la frustración es una constante. De ahí la idea de crear un espacio como *Comunidad Organizada* (Observación Asamblea de Comunidad Organizada, 22-4-02).

Esto explica, además, que desde el principio, una de las tareas de los grupos promotores haya sido preparar a los miembros de *Comunidad Organizada* (probablemente como objetivo latente y no manifiesto de la propuesta en sí) para poder "defenderse" de la política oficial que les pondría obstáculos diciendo que "las iniciativas que propongan no se pueden llevar adelante", "que en realidad el proyecto no es creíble"; como comprobamos mediante entrevistas realizadas a un puntero político. Pero también para anticiparse a la oposición política que probablemente querrá apropiarse del proyecto. De

ahí el gran rechazo hacia las cuestiones partidarias y el esfuerzo para que éstas “queden afuera”, de manera que los punteros políticos de la zona no intenten sacar ningún rédito personal. Este discurso (y entonces, la concepción acerca de la participación y su relación con la política que expresa) ha tenido una fuerte raigambre en los miembros de *Comunidad Organizada*, como pudimos notar en todas las entrevistas realizadas.

Nunca se habló de política.

- ¿No? ¿Por qué?

No, nunca, que yo sepa no. Nunca, además vamos para organizar para hacer algo en conjunto por la comunidad, no para ir a discutir de política, me parece a mí. Hay que dejarlos a los que son politiqueros. (Entrevista a dirigente comunitaria, 2002)

Bueno, yo siempre fui una de las que decía que esto no había que hacerlo político, lo teníamos que hacer nosotros mismos. Y bueno, empezó a surgir que esto no era política, y todos los que empezamos a, ¿cómo te puedo decir?, concientizar que de que esto lo hacemos nosotros y no un puntero político, ni la Municipalidad, ni, ¿de quién vino?, de nadie, de nosotros. El esfuerzo es de nosotros, y bueno, cada vez me entusiasmé más, cada vez más, y me gustó más, y bueno, participo cada día más... Bueno, eso es lo que siempre hemos recalcado y que siempre hemos dicho: “La política afuera. Nosotros somos nosotros. Somos personas y estas personas tienen que luchar por este proyecto”. (Entrevista a dirigente comunitaria, 2002)

## **5. Relaciones de *Comunidad Organizada* y las organizaciones comunitarias con el Estado y los punteros políticos**

“Bueno, eso es lo que siempre hemos recalcado y que siempre hemos dicho: la política afuera. Nosotros somos nosotros. Somos personas y estas personas tienen que luchar por este proyecto”. (Entrevista dirigente comunitaria, 2002)

Como última hipótesis a desarrollar, el modo de funcionamiento en red (abierto, horizontal, asambleístico, solidario, etc.), el radio de acción (toda la comunidad), y la concepción “apartidaria” de la participación que se conjugan en *Comunidad Organizada* generan tensiones, en términos de superposición y competencia, y desafían a los actores y las maquinarias políticas tradicionales caracterizados por el clientelismo y la verticalidad.

Por eso, retomando lo que veníamos desarrollando en el apartado anterior, ya desde sus orígenes, la intención de la red fue generar autonomía de los actores políticos locales, ampliando las propias capacidades de autoorgani-

zación. Es corriente escuchar entre los miembros de la red, que no están en un proyecto comunitario por el gas, sino en un proyecto mayor de mejoramiento de la calidad de vida; y entre los promotores, que la intención es crear actitudes y aptitudes en la gente y no solamente solucionar un problema específico e importante como el del gas.

La razón de ser de esa autonomía consiste en aprovechar el vacío político (por el que atraviesa nuestro país) para generar experiencias comunitarias que vayan más allá de la política. No de lo miembros de la Fundación y encargado de gran parte del proyecto técnico del gas, nos contaba que el plan está pensado para que surja desde la demanda y no desde la oferta que es como siempre se han manejado las necesidades de la gente. Es decir, el objetivo es solucionar desde quienes lo necesitan un problema que no es resuelto por el Estado, y que si se lo deja en manos del sector privado seguramente es poco lo que haría por cuestiones de rentabilidad (tratándose de un barrio carenciado).

Por eso *Comunidad Organizada* está pensada como “un anticuerpo contra la política” (término peligrosamente interesante), en el sentido de que si logra estar más allá de los políticos es posible que la propuesta perdure y que no se sujete a las conveniencias de los mismos.

[el proyecto de Comunidad Organizada] Es autónomo.

- Puede tener una acción autónoma, eso es lo que no se pudo con el.... Claro, por eso nos pareció muy importante a nosotros generar este tipo de acciones: la red de gas, el tema ahora de las huertas. Digamos, proyectos autónomos, donde la gente además pueda ganar en autonomía en la resolución de sus problemas. O sea, nosotros creemos en la autonomía, pero no por una cuestión de separatismo, sino por una cuestión de protagonismo, es decir, que la gente pueda protagonizar, significa que sea autogestiva, que pueda resolver sus problemas, este es un poco el concepto. Entonces eso está en contra de la dádiva, clientelismo de cualquier tipo.

Totalmente. Pero yo creo que es parte de lo que la gente hoy está buscando. La gente acaba de organizar un festival solidario, donde juntaron 150 kilos de comida y estuvieron todo un día.

(...) Entonces hay mucha cosa que tiene que ver con demostrar que es posible hacer las cosas con nuestros recursos. Nuestros recursos también son los recursos públicos, pero no solamente nos organizamos para ver cómo “bajan”, como dicen ellos, los proyectos sociales. (Entrevista a directivo de FPVS, 2002).

La búsqueda de autonomía, además, está motivada -en la población y en gran parte de las organizaciones de estos barrios carenciados- por un profundo agotamiento de la manipulación tradicional de los punteros políticos que contribuye a que “la política quede afuera de *Comunidad Organizada*”.

La consecuencia de todas estas concepciones acerca de la política subyacentes en *Comunidad Organizada* es que terminan generando tensiones con actores colectivos tradicionales y relevantes en la resolución de las necesidades de la población de estos barrios pobres, como son los punteros y las maquinarias políticas. Las relaciones de la red con las instancias públicas y partidarias de organización barrial parecen configurarse alternadamente en términos de conflictividad e indiferencia. Ejemplo de ello son las relaciones que mantienen los punteros políticos locales, que miran con recelo y como fuentes de competencia a la red, aunque al no participar de dicho espacio no logran ninguna ingerencia en los propósitos y el accionar de la misma. Interrogando a estos actores, pudimos confirmar la anticipada suspicacia de los promotores de la red: no es extraño que desde el punto de vista de los punteros se piense *Comunidad Organizada* como una acción fallida que ilusiona a la gente y que en realidad los manipula políticamente.

[Refiriéndose a *Comunidad Organizada*] Sí, pero yo, a mí no me gustan las organizaciones que usan el sello. Yo digo, no que trabaja comunitariamente, no necesita tener una institución, ni tampoco nuclearse para hacer algo. Cuando vos te estás nucleando con algo, es porque querés o (...) fuerzas o hacer algo que la unidad tiene que nacer sola, digo, tiene que ser sola porque yo acá tengo buena relación con todos, ¿eh?, tengo buena relación con todos. Pero digo, no se pueden hacer cosas, o organizar cosas que no se van a poder cumplir. Yo digo por ejemplo, el tema del gas no se va a poder cumplir acá. (Entrevista a puntero político, 2002)

La desconfianza hacia *Comunidad Organizada* se fundamenta tanto en el temor político de que se convierta en una potencial competencia, como en motivos más técnicos en los que descreen. Los punteros políticos acusan a los miembros de la red de promover un proyecto (el del gas) “alejado de toda realidad y posibilidad de realización”. De ahí que reduzcan *Comunidad Organizada* a ese proyecto concreto, y no la acepten como una posibilidad que tiene el barrio para organizarse y llevar adelante tareas comunitarias que no los incluyen -a los punteros-, porque se oponen a sus intereses y

principios de acción. En definitiva, los actores políticos de la zona, desconocen el potencial de la red para transformar el barrio, y subestiman la factibilidad de sus proyectos reduciéndolos a "ideas imposibles".

E.: Bueno, y en eso le parece que a lo mejor el proyecto del gas es muy ambicioso, y que no llega, porque eso parte de la gente, digamos. Se supone que es uno el que tiene que ponerse, ¿viste? Vi los carteles, me alcanzaron un diario... No está mal, no está mal, te vuelvo a repetir, está muy bien y ojalá tengan... Pero los tiempos, los tiempos no está para eso, y acá digo yo.

M: Acá si vos te ponés a recorrer toda la zona, la gente toda (...) en los 150 pesos, y si tiene que sacar entre 40 y 50 pesos para pagar una cuota, suponiendo que todos la pongan, suponiendo que todos adhieren, le estás sacando 50 pesos, y por 100 pesos, si con 150 no vive, te imaginás con 100 pesos menos. Entonces...

E.: Y lo que yo le decía es también el tema de la prioridad acá. Acá el agua.

- Claro, vos me decías, el agua...

E.: El agua, y en segundo plano las cloacas.

M: El gas mal que mal la gente, ¿viste? Se las arregla...

E.: ¿Sabés por qué el gas? Digo, quiero que me entiendas, el gas por ejemplo, la gente no tiene garrafa, y hace un brasero y cocina con eso.

- Ah, yo le iba a decir... pero igual uno gasta en gas porque a lo mejor uno compra una garrafa, pero puede tener otra alternativa.

E.: Exactamente, ¿me entendés lo que te digo? Entonces si vos le tirás así a la gente agua, gas o cloacas, te va a decir agua, seguro, o cloacas, porque te digo, descargar un pozo que sale 60 pesos, para uno que gana 150 ¿viste?, le cortás los dos pies y la mano, punto, y no es lo mismo, ¿viste? Entonces la cloaca sí, pero está bien, esto no quiere decir que esté mal, digo, me parece muy bien, y aparte ayuda a la gente a vivir más dignamente, ¿no?, digamos que es así. Pero digo, como esto se puede suplantar por otra cosa, por ahí es preferible, no sé, hacer como hacíamos nosotros un bingo, una rifa, y colaborar con elementos imprescindibles en la salita que no se están dando. (Entrevista a punteros políticos, 2002).

Por último, con relación a los punteros locales queremos hacer una observación que es necesario seguir profundizando. Curiosamente, sea por el grado de legitimidad que ya ha adquirido *Comunidad Organizada* o por la aceptación por parte de los punteros de la zona de que es una clara competencia, los actores políticos reproducen el discurso (las palabras, las ideas) con el que las nuevas formas organizacionales se refieren a la participación. Es sorprendente notar cómo las nociones de una participación amplia, la oposición entre las organizaciones comunitarias y las organizaciones partidarias

están presentes en discursos cuyas prácticas están caracterizadas por todo lo contrario. “Con las organizaciones yo hablo de trabajo, no de política” o “la gente está cansada” son las formas con las que un puntero político se refirió a su relación con la comunidad y con las organizaciones.

Siguiendo el análisis de *lo político*, su negación se da no solamente relacionada con los representantes locales de los partidos políticos, sino también con las instituciones estatales, específicamente las de nivel municipal y provincial. Y por eso el “rechazo de lo político” por parte de los miembros de *Comunidad Organizada* tiene algo de paradójico: la mayoría de las organizaciones no pueden dejar de lado al gobierno porque se sostienen con sus recursos, y por eso, a la par de su descreimiento, buscan permanente el reconocimiento de las instancias gubernamentales (sencillamente porque esto implica mayores posibilidades de obtención de bienes, mayor legitimidad barrial, mayores contactos e información y la reducción de relaciones hostiles que le impidan por ejemplo conseguir los permisos que exige una obra como la del gas).

En lo referente a los aspectos externos de las organizaciones comunitarias, es decir, los vínculos con su entorno, existen tres situaciones posibles: el aislamiento o ausencia de articulación, la articulación a través de maquinarias clientelísticas, y la articulación en red (Forni, 2002b). La ausencia de articulación condena a una organización de base a su desaparición, debido a su imposibilidad de conseguir recursos con los cuales sobrevivir y mucho más en barrios carenciados como al que nos referimos. La articulación clientelística supone relaciones asimétricas y personalizadas entre caudillos o punteros locales con los miembros y beneficiarios de la organización, recursos manejados discrecionalmente ligados por vínculos verticales y de fidelidad política. Este patrón de articulación de las organizaciones limita severamente su desarrollo autónomo. Por último, la articulación en red, está caracterizada por vínculos horizontales, abiertos, duraderos basados en la confianza y la reciprocidad como vimos anteriormente cuando describíamos a la red (Forni, 2002b).

Desde la teoría, y en algunos casos empíricos (Forni, 2002b), los dos últimos tipos de articulación suelen plantearse como incompatibles debido a que responden a criterios de organización opuestos. Sin embargo, y analizando nuestro caso, esto no parece ser tan así. Las organizaciones que forman parte de la red, aún las más comprometidas, no dejan de mantener relaciones con actores políticos de diferente nivel (sea el Estado Municipal, el Provincial o se trate de punteros políticos locales). Esta dependencia surge de las necesidades de subsistencia, que ninguna organización puede evadir. El Estado en muchos casos es el sostén fundamental para que las organizaciones de base, tanto como los demás tipos de organizaciones, como las escuelas o la salita de salud, puedan cumplir con su misión en la comunidad (en otros casos la dependencia del Estado es menor porque reciben donaciones de otros entes o empresas privadas).

Sin embargo, en el caso que estudiamos, las relaciones con estos actores políticos no lleva a las organizaciones locales a perder autonomía, ni les impide alternar con otras formas y actores con los cuales articularse. Por eso, la organización en red es percibida por los actores políticos como una fuente de competencia. De todas formas, los límites entre los distintos tipos de articulación dependen de la cultura política propia de cada contexto. En cada lugar del conurbano, el estilo y la práctica política parecen tener particularidades y por eso la incompatibilidad entre las redes y las maquinarias políticas puede relativizarse. Estas dos formas, en algunos casos, parecen cruzarse y presentar límites difusos. Volviendo nuevamente a nuestro caso, el hecho de que uno de los miembros de mayor trabajo, legitimidad y trayectoria de la red, sea un militante del Partido Justicialista, es una expresión de estas relaciones que se superponen y coexisten, aún cuando puedan entrar en conflicto o competir.

Estas afirmaciones se reiteran en lo que respecta a otro elemento que resulta conflictivo de la construcción de la red y en la comunicación hacia la comunidad. La historia política de El Colmenar trae un problema adicional a la hora de llamar a la participación de la comunidad, y en las relaciones que *Comunidad Organizada* mantiene con los actores políticos (se trate de punteros políticos, del gobierno municipal, o de otra instancia política). Como



relatábamos en los “Antecedentes Organizativos”, la abierta adhesión de El Colmenar al FREPASO años atrás dejó una marca significativa en su historia y en las relaciones con la comunidad. Como nos decía uno de los miembros de *Comunidad Organizada*, existe para la red un marco político muy desfavorable y mucha envidia política para que pueda crecer, y en este punto el principal problema reside en relación a El Colmenar. A los partidos de la zona, principalmente el PJ “les gustaría destruir El Colmenar” porque es un inmenso aparato con gran llegada a toda la comunidad que ni el mejor puntero tiene y que el PJ no puede cooptar para sí. Además, para las elecciones presidenciales de 1999, esta organización estuvo aliada con la Alianza, es decir, se convirtió en oposición para la mayoría política de la zona. Por eso la presencia de El Colmenar en *Comunidad Organizada* a veces resulta obtrusiva en la búsqueda de adhesiones (Entrevista a dirigente comunitario, 2002).

Claro, más fácil, que hay algunos sé que no me quieren, como a El Colmenar no lo quieren en el sentido, ¿por qué?, si está como estuvo con la Alianza, porque estuvo con la Alianza, pero si está dentro del peronismo tampoco lo quieren, ¿por qué?, porque para ellos El Colmenar es un monstruo.

- Claro.

¿No es cierto? Para ellos El Colmenar es un monstruo. Es algo que tiene una organización, dan un servicio, llega a un montón de gente y que ellos [los punteros políticos de la zona] no pueden entregar. Y los egoísmos, los egoísmos personales son muy grandes. Acá son así. (Entrevista a dirigente comunitario, 2002)

Finalmente, a modo de reflexión, los miembros de *Comunidad Organizada* tienen una clara intención en relación a la política: desafiar el espacio de poder que ésta ocupa en los barrios pobres y reemplazarla por organizaciones comunitarias de carácter apartidario, lo que no las vuelve “apolíticas” sino todo lo contrario (desde una concepción amplia de la política). Por eso no es raro que organizaciones como *Comunidad Organizada* –que sin embargo, se dicen “apolíticas”- entren en clara confrontación con los representantes de la “vieja” política, sencillamente porque intentan “desde afuera” de la política partidaria ocupar espacios (como aquel en el que se solucionan los problemas de la gente o de un barrio) que hasta el momento los llenaban (aunque con metodologías muy distintas) por ejemplo, los punteros políticos. Cumplir una función antes asignada a la política sin considerarse un

movimiento político, ese parece ser el objetivo de redes como *Comunidad Organizada*.

## **Consideraciones Finales**

En este trabajo hemos descrito y analizado diferentes aspectos de un proceso organizativo que articula organizaciones comunitarias de base conectándolas con otros actores en pos de la concreción de un proyecto de mejoramiento urbano en una de las áreas más pobres del Gran Buenos Aires y más golpeadas por la crisis de fines del 2001. El objeto del análisis, más allá de lo específico y rico de la experiencia de estos barrios de Cuartel V es obtener enseñanzas y formular hipótesis de carácter general que sean de utilidad para otras áreas de exclusión socio-económica de la Argentina.

En primer lugar, y como planteábamos al comienzo, podemos afirmar que algo bueno está surgiendo de la crisis pues surgen nuevas iniciativas y formas de organización de la comunidad. Tal como sucedió en la crisis de los años 1989 y 1990, aparecen nuevas o renovadas iniciativas por parte de organizadores comunitarios y se constituyen instancias de articulación innovadoras para afrontar las adversidades. Incluso en un área con importantes antecedentes de organización comunitaria como Cuartel V, no existía antes de la crisis una red inter-organizacional tan inclusiva y dinámica. En efecto, *Comunidad Organizada* incluye a organizaciones de base muy heterogéneas y a través de un funcionamiento transparente y horizontal busca incluir a la totalidad de las organizaciones de los cinco barrios involucrados en el proyecto de la red de gas. La realización de asambleas periódicas abiertas en diferentes locaciones, la publicación de un boletín y un arduo trabajo de difusión puerta a puerta y boca a boca ha ido logrando vencer la apatía, la desconfianza y en algunos casos, la hostilidad de actores locales. Por otra parte, esta fuerte inserción barrial se complementa con vinculaciones a otros actores externos a estas comunidades como la Fundación Pro Vivienda Social sin los que no se podrían llevar adelante proyectos como el considerado en este artículo.

En segundo lugar, otro elemento importante del análisis sobre el que es necesario reflexionar trata acerca de la legitimidad que sostiene la experiencia

interorganizacional. Si bien uno de los desafíos y preocupaciones más fuertes que afronta *Comunidad Organizada* es la búsqueda de reconocimiento y de apoyo de los vecinos (el ciudadano común, sin el cual es imposible desarrollar el proyecto del gas), la realidad nos muestra que éste también puede ser uno de los principales recursos con los que cuenta la red cuando los miembros que la componen poseen reconocidas trayectorias en sus comunidades.

En el contexto de “crisis de las instituciones”, lograr la participación de los vecinos, evitar el escepticismo y la desconfianza, y convencerlos de que es posible llevar adelante proyectos comunitarios (que rara vez se sostienen sobre organizaciones de la sociedad civil), requiere un esfuerzo muy grande que apunte a ganarse la confianza de quienes todavía no están incluidos en la nueva experiencia colectiva. Ahora bien, este desafío se reduce cuando los miembros de la experiencia sostienen la propuesta sobre amplias trayectorias de trabajo en los barrios. Los organizadores de *Comunidad Organizada* poseen la legitimidad que resulta de reconocidos caminos en pequeñas organizaciones comunitarias de base en sus barrios durante años (es decir, la gente los conoce por su labor para la comunidad). La conciencia de estas historias por parte de los vecinos de los distintos barrios de Cuartel V amplía el margen de maniobra de la red, otorgándole la legitimidad que proviene de la aceptación de varios de sus miembros como líderes comunitarios.

Por eso la legitimidad es uno de los ejes de análisis más importantes de las renovadas formas de autoorganización que emergen de la crisis -aún cuando estas formas presentan prácticas y principios nuevos y hasta contrarios a los de los actores políticos tradicionales. Tanto porque en un marco de descreimiento generalizado constituye uno de los principales desafíos (el de derribar prejuicios e inspirar confianza en la gente sin lo cual es imposible la realización de una propuesta que abarque toda la comunidad), como porque si la experiencia se sostiene sobre líderes reconocidos por sus comunidades, la misma puede enriquecerse y fortalecerse (y con ello ampliar las posibilidades de éxito de los proyectos, reducir la incertidumbre, y permitir presentar la red como un espacio alternativo de participación comunitaria).

## **Apéndice Metodológico**

### *Estrategia metodológica*

Esta investigación adoptó una perspectiva metodológica cualitativa. Dicha perspectiva admite análisis de procesos sociales de construcción de vínculos no estructurados y caracterizados por el dinamismo, como son las redes, expresión organizacional de procesos de autogestión y organización comunitaria que se presentan actualmente en el Gran Buenos Aires.

### *Técnicas de recolección*

Para resguardar la flexibilidad y la apertura esenciales a la estrategia implementada, se realizaron entrevistas abiertas y en profundidad (Taylor y Bodgan, 1990) a los representantes de distintas organizaciones (que forman y que no forman parte de la red *Comunidad Organizada*).

Fueron entrevistados miembros de *Comunidad Organizada* que forman parte del Secretariado (órgano de trabajo más ejecutivo), y por eso guardan un mayor compromiso y dedicación con la red; miembros con una buena relación que pero que mantienen cierta distancia, debido a que no dedican mucho tiempo a la red; representantes de organizaciones que no participan en la red (directorales de escuelas); y actores de la comunidad que tampoco participan y que, además, se encuentran en una clara confrontación con la red (como los punteros políticos). La situación de entrevista comprendió varias veces mucho más que la grabación registrada, por eso las notas del campo y las de las observaciones también fueron insumos para el análisis.

La selección inicial de los casos se realizó de acuerdo a la accesibilidad de los mismos y según la lógica del muestreo teórico de Glaser y Strauss (1967), es decir, se buscó satisfacer criterios teóricos para permitir una minimización y maximización de los contrastes durante el análisis. El objetivo de la minimización y la maximización de las diferencias es el de comparar evidencia similar y diversa que sugiera categorías e hipótesis provisionarias. Por eso se procuró buscar organizaciones con diferentes grados de compromiso y participación en *Comunidad Organizada*.

Otra técnica de recolección de información, cuyo producto sirvió para el análisis, fue las observaciones a reuniones del Secretariado y de las asambleas de miembros de *Comunidad Organizada*, cuya dinámica y contenidos fueron detalladamente registrados y analizados luego, a la luz de los discursos recogidos por las entrevistas.

Por último, se utilizó documentación interna tanto de *Comunidad Organizada*, como otros documentos y análisis de la red realizados por miembros de las organizaciones promotoras (Fundación Pro Vivienda Social y la mutual El Colmenar).

### *Estrategia de análisis*

A medida que se recababa información se procedía a desgrabar y transcribir textualmente las entrevistas, ordenar el material observado y clasificar la documentación secundaria brindada por los distintos informantes claves. Luego, se realizaron codificaciones sucesivas que iban haciendo surgir -así como reagrupando y eliminando- ejes de análisis e hipótesis provisionarias.

La profundización del análisis consistió en un examen intensivo de los primeros resultados emergentes. El análisis y la codificación permanente de la información fue sucesiva y progresivamente fortaleciendo hipótesis resultantes de la comparación e integración de los datos y las categorías sugeridas por ellos.

## Bibliografía

Blumer, Herbert (1969). "The Methodological Position of Symbolic Interactionism", *Symbolic Interaccionism. Perspective and method*. Englewood Clifs, Prentice Hall.

Coniglio Valeria (2002). *La Relación entre el Estado y las Organizaciones No Gubernamentales de Promoción y Desarrollo (ONGDs) y su Incidencia en las Políticas Públicas de Vivienda*. Programa 17.Gran Buenos Aires. 1996-1999. Tesis de Grado, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad del Salvador.

*El Colmenar* (1991-1995). El Colmenar; Cuartel V, Moreno. Números 0 al 20.

Forni, Floreal y Héctor Angélico (2001). "El impacto de una organización no gubernamental de base en la estructuración del espacio y el mercado de trabajo en una zona periférica en el segundo cinturón del conurbano bonaerense, el caso de la Mutual El Colmenar de Cuartel V, en el partido de Moreno" en *Articulaciones en el mercado laboral*, Floreal Forni y Héctor Angélico (compiladores). Buenos Aires: CEIL – Ediciones de la Colmena.

Forni, Pablo (2001). "El surgimiento de redes inter-organizacionales y la consolidación de las ONGs de base en el Gran Buenos Aires" *Revista de Ciencias Sociales*, no. 12, Universidad Nacional de Quilmes.

Forni, Pablo (2002a). "La búsqueda de nuevas formas de organización popular: Del Consejo de la Comunidad a la Mutual El Colmenar" en Floreal Forni (compilador) *De la exclusión a la organización. Hacia la integración de los pobres en los nuevos barrios del conurbano bonaerense*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus.

Forni, Pablo (2002b). "Prácticas organizativas, patrones de articulación y desarrollo de las organizaciones comunitarias de base. Estudios de caso en barrios de La Matanza". Tomo VI en *Pobreza Urbana en la Argentina. Desde un enfoque multidisciplinar hacia una praxis interdisciplinaria*. Buenos Aires: Instituto para la Integración del Saber. Universidad Católica Argentina.

Glasser, Barney & Anselm Strauss (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*, Chicago: Aldine.

Taylor, S. J. y Bodgan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.

- (Octubre 2002). *Encuesta Permanente de Hogares*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Ministerio de Economía. Fuente: [www.indec.mecon.ar](http://www.indec.mecon.ar).